知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum

E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【专家访谈】

闻到春天的味道，静待花开的声音

——《知识管理论坛》专访蓝凌 CEO 徐霞女士

◎ 采编：王铮 杜杏叶

编者按：自 2016 年开始，《知识管理论坛》推出“专家访谈”栏目，我们精心遴选和拜访海内外知识管理领域有影响力、知名度、代表性的专家，这其中既包括在学术界著书立说的研究者，也包括在企业界披荆斩棘的实践者。我们的目的就是让广大读者能够在这里聆听当前知识管理界精华的观点理念，获得鲜活的实践经验，触碰卓越人物的精神境界。

在第一期的“专家访谈”栏目中，我们有幸采访到了蓝凌软件股份有限公司（以下简称蓝凌）总裁徐霞女士。蓝凌是国内领先的知识管理解决方案提供商，也是国内最早研究与推动知识管理与协同实践的企业。在推进我国知识管理事业发展方面，蓝凌是《知识管理国家标准》的主要参编单位，也是“全球最受尊敬的知识型组织（MAKE）大奖”评选中国区的唯一主办单位。

徐霞女士在国内知识管理领域具有十几年的从业经验。在本次访谈中，我们主要就企业推行知识管理的主要挑战、知识管理的价值、国内企业知识管理发展历程与现状、开放环境下知识管理的发展新趋势等大家关心的热点议题采访了徐女士。让我们一起来聆听来自知识管理一线企业的真知灼见。

采访者：《知识管理论坛》（以下简称 KMF）编辑部王铮、杜杏叶

受访者：蓝凌软件股份有限公司总裁徐霞

采访时间：2015 年 11 月 11 日

采访地点：深圳 · 蓝凌公司总部

引用格式：闻到春天的味道，静待花开的声音——《知识管理论坛》专访蓝凌 CEO 徐霞女士 . 知识管理论坛 , 2016, 1(1): 74-80[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/paperview?id=6.

1 关于企业推行知识管理所面临的主要挑战

问题 1 KMF：徐总您好，我们都知道蓝凌是国内顶级的知识管理解决方案提供商，也是国内最早的知识管理专业服务商，在知识管理领域有着深厚的积累。我们也知道知识管理的落地并不是一件容易的事情，所以我们特别想了解，以您在蓝凌十几年的知识管理工作经验来看，您认为企业在推行知识管理过程中遇到的最大挑战有哪些？

徐霞（以下简称徐）：首先我们认为比较麻烦的一件事就是对于知识管理的界定。人们总是将知识管理和信息管理相混淆，如果定义为信息管理的话，会把知识管理变得很庞大、很杂乱。所以这么多年走下来，很多人说知识管理是“阳春白雪”——讲起来很好，听上去很美。我们蓝凌已经搞了十几届知识管理论坛，反响也很好，但是参会者中学习的多，落地的少。尽管如此，我们还是坚持做下来了。

另一个挑战就是互联网的发展和冲击。怎么把互联网的特性和知识管理的方法论相契合、怎么利用互联网时代带给知识管理的机

知识管理论坛，2016（1）:74–80
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.011

会，这些都是我们所面临的新挑战。以往做知识管理比较痛苦，因为我们以前所讲的知识库，都是一些“死的”知识。我认为知识的生命力一定源于和业务的紧密结合。这也是我们在知识管理领域探索这么多年，从困惑走向清晰的一个认识。知识管理如果不跟业务结合，而变成一个独立的“阳春白雪”的东西，就很难在企业里面真正生根发芽。所以我们一直倡导知识管理和业务相贴合，来做“基于客服体系的知识管理”“基于研发体系的知识管理”“基于营销体系的知识管理”，主抓业务化的知识。

第三点就是我们越来越意识到知识运营人才的缺乏。在知识的运营这一块，我们一直说要把知识变成活水，那么怎么通过运营把知识变活，这一点是对企业很大的挑战。很多时候企业在开始做知识管理时都兴高采烈，但是一年两年下来没有做出什么东西。因为这时候知识还是死的，还没有把知识运营起来。特别是在互联网时代更加讲究运营——如何让第一线的员工、第一线的参与者能感受到知识的价值。这时就更需要知识运营的人才。

2 关于企业知识管理的技术、理念与场景

问题 2 KMF：在企业推进和实现知识管理的过程中，您认为知识管理的“技术”和“理念”哪一个要素更为重要呢?

徐：技术的变革和创新是越来越快的，我们需要利用一切的新技术来帮助知识的运营，比如在优化知识的搜索、展示和呈现方面，我们可以借鉴成熟的技术。但是技术并不是全部，在早期大多数人还不知道什么是知识管理的时候，很多人单纯从技术角度将知识管理等同于“建设文档库”，包括我们的竞争对手也说“我也有知识管理系统”。但是后来大家才明白，知识管理不是简单地建文档库——这个认识的过程我们花的时间太长了。

问题 3 KMF：所以除了技术之外，我们还需重视理念的推广?

徐：现在我们不单纯讲理念了，现在就讲什么——场景，讲场景就是讲“为什么”，讲“动因”，讲“知识管理会带来什么变化、带来什么价值”。讲清楚了这些，我们就会发现知识管理其实跟我们做其他很多事情是一样的——怎么样让合适的人找到合适的东西，怎么样让更有用的知识存在于更容易找到的地方。

我们现在注重从实践的角度出发，从客户的角度出发。在这方面，我们持续推出了很多案例，主要就是关注客户怎么来使用我们的知识管理产品。你只有推出了标杆案例，其他客户看了才会有感觉。当我们把一个一个的案例堆叠做出来，形成一套正式的东西时，才能更好地向客户证实我们知识管理的成效。当前蓝凌的案例库已经覆盖了各个行业——从政府客户到企业客户，从大型国企到小微企业，能够体现出不同行业的特性。

问题 4 KMF：在提供具体的技术工具方面，蓝凌所做的知识管理系统和企业中传统的 ERP 系统有什么本质区别，如何体现知识管理的特性?

徐：企业知识管理系统和 ERP 系统有本质的区别。在传统的工业时代，资源是产品、资源需要管理和共享，所以有了 ERP 系统。而在信息和知识时代，人和知识变得更加重要，这时候就产生两个系统：一个是 OA 系统，强调协同；另一个就是知识管理系统。

“人”和“知识”肯定是紧密结合的，再加上“流程”，这三者一起使知识成为活水。支撑人的东西很多，譬如我们的知识管理平台。在整个支撑体系中，ERP 是属于底层的东西，它只提供数据、提供资源，但资源是死的。活的是人、知识以及流程，这是知识管理系统所要支撑的。

当前人的因素为什么变得重要，因为人口红利变少了。如果仍像以前那样：人很容易找到、人很容易被替换，那么企业的管理者根本不会想到要去管理知识、管理人。当人口红利减少时，人才就变得重要，所以以前企业只注重物流、资金流，现在更加注重知识流。我们



说你这个人为什么有这个能力，是源于你的背景、你的专业知识。这也是最近这些年“协同”和知识管理比较火的原因。

3 关于知识管理的价值：“使能”与“创新”

问题 5　KMF：前面讲的主要是知识管理的实现手段，这也是大多数人关心的问题。但是很多时候我们往往忽视了我们做知识管理的目的和初衷是什么，造成了“舍本逐末”或者“本末倒置”。那么从您的角度来看，知识管理的价值到底是什么呢?

徐：关于为什么要做知识管理我总结了两点，其实就是简单的四个字：一个是“使能”，一个是“创新”。在这个年代，“使能”就是能力如何激发，能力如何复制。具体来讲，使能包括两件事：一个是让没有能力的人有能力；另一个是激发有能力的人，让他的能力变得更强。你看比如我们蓝凌要成长，要实行“合伙人制”，我们这里的“使能”就是解决我们的产品研发能力如何提升、我们的交付能力如何提升、我们的营销能力如何提升、我们的服务能力如何提升。总之，“使能”就是“使他的能力提升”。同时我们讲创新，创新就通过知识的跨界、融合、碰撞，从而产生新的东西。我们所谓的知识分享、知识沉淀、知识地图，等等，这一切都是“术”的层面，这些都是具体的方法。但是“道”才是我们的目标，我们的目标就是“使能”和“创新”。达不到这两个目标，知识管理这件事就实现不了价值和意义。

其实企业知识管理要解决的问题就是这么简单。而且这些不仅仅适用于企业，我想没有一个组织机构不需要“使能”跟“创新”，你说公务员不需要吗，来了新人我怎么样让他更有能力、尽快上手，政府部门也有同样的需求，这些都是一样的道理。

4 关于不同行业的知识管理实例

问题 6　KMF：您提出了知识管理的价值在于“使能”和“创新”，您之前也提到了不同行业、不同企业具有不同的特性，那么您是否能举例说明不同类型的企业是如何通过知识管理来实现“使能、创新”呢?

徐：举一个例子，联想控股当时找到我们，提出“想把投资的过程进行管理”。但是我们经过进一步思考，又认为投资的过程很难管理，因为每一个投资项目都是不一样的，投资公司不需要一样的事情。我就反复思考当时联想控股到底为什么找我们。后来终于理清了投资公司的需求——我有这么多投资项目，为什么有的项目做得好，为什么有的做得很差，我希望把所有项目的投资能力提升到一个更高的水平上。这就像是我把整个公司的钱管好、把流程管好，现在我们需要把投资能力管好——这就是我们知识管理要做的。得出这个结论是经过了反复思考的，这个探索的过程是很痛苦的。

知识管理必须要和业务过程结合，对于联想控股这样的投资公司的知识管理应该怎么做，一开始我们也想不清楚。所以对于联想控股的知识管理，我们基本上是定制开发。这个过程中双方的理解差异很大，也是一个磨合的过程。

“问问题”是另一种知识管理的方式。比如东北的一个工厂属于制造业，专门给德国品牌汽车生产车灯。他们理解知识管理就是“问问题”。中国人本来不善于提问题，我们从小受的教育就是老师让在课堂上听话，让你手背后脚并齐、坐端正。而外国教育从小培养的就是问问题的能力。在这里知识管理要培养的就是问问题的能力。要问问题你就需要思考，问问题的水平就反映了你思考的水平。在这家工厂，他们就按照你问出来的问题来挖掘你的隐性知识。我们认为相比显性知识，隐性知识其实更为重要，也更有价值。

问题 7　KMF：是不是因为现在显性知识的管理系统已经比较完善了?

徐：我认为知识管理系统只占 3 分，我自己就是搞 IT 的，但我认为 IT 系统只占 3 分。隐

知识管理论坛，2016（1）:74–80
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.011

性知识和显性知识的管理，从系统层面来讲，都差不多。比如"问问题"，系统解决的就是方便你怎么问、我怎么回答。但关键问题是：你问问题的角度、人家凭什么回答、我回答时的心情，这些都不是单靠技术能够解决的。技术主要是提供方便，但是我是"随便回答"，还是"认真回答"，这个决定了最后给出的知识是"黄金"还是"白银"。

我们看得见的显性知识只是冰山一角，知识管理要关注看不见的隐性知识，要关注如何挖掘隐性知识，所以我们要搞运营体系，像"升级""挖宝行动""辩论赛"等，都是通过设计运营体系来挖掘核心的隐性知识。

问题 8 KMF：如何进一步理解知识的运营，现在流行的"游戏化"策略也是一种知识运营方法吧？

徐：你所说的"游戏化"仍属于具体方法，属于"术"的层面。而知识运营是一套方法论。至于具体选择哪一种知识运营方法，关键要看知识需求、要看知识贡献者是谁、有什么方式让贡献者更乐于贡献、怎么样让吸收者更为精准地吸收。比如"游戏化"方法更适合于现在的 80 后、90 后，企业要考虑怎么样让他们在感觉到有趣的同时把知识分享了。而对于 60 后、70 后以及老年人，就要用另一套方法。比如说在一家飞机设计制造单位，他们的一位老专家要退休了，如何把他的知识保存和共享出来，我们就请他回来编书，这也是一种知识挖掘的方法。所以说知识运营有很多种方法，要因地制宜。

5 关于近 10 余年来国内知识管理的发展与变化

问题 9 KMF：我们都知道，您是国内最早接触和从事企业知识管理的实践者之一，并且十几年来一直在知识管理领域深耕。所以下面一个问题您应该很有发言权，那就是您觉得当前的企业知识管理工作和 10 多年前您刚刚接触知识管理时有哪些新的变化？又有哪些新的挑战和机遇？

徐：在 2001 年，我们只感觉知识管理有用，但是如何有用，我们一直在摸索。而到了今天，我们已经把知识管理发展为成熟的体系，比如蓝凌的知识之轮、知识管理成熟度模型以及知识管理 4P 模型等历史发展到今天，整个社会变革的方向越来越"透明、简单、直接、开放"。这时候我们发现知识管理的本质得到了回归并自动显露了出来，那就是"使能"与"创新"。以前我们谈知识管理有什么价值，都是说提高效率、提升业务，等等，这些都是"术"的东西，有时候还搞得很复杂，而现在我们讲到"使能、创新"，大家一听都能够明白。所以我们说起初是朦朦胧胧，一开始是"看山是山"，然后是"看山不是山"，现在回归到"看山还是山"。

当然，具体到每一个行业、每一个管理者，他们使能的方向是不一样的。比如说对于项目主导的行业、设计行业或地产行业，我们使能的方向都是不一样的。

问题 10 KMF：所以 10 多年来我们的知识管理走过了"简单 - 复杂 - 简单"的阶段？

徐：对。我们说知识管理很大，因为知识管理的体系很大，但是切入要小。简单地说，就是"格局要大，切入要小"。格局要大，比如说我这个部门做几年规划、目标业绩是什么，但是切入点一定要小，小到让每一个人切身体会到知识管理对我有用。以前我们只讲大格局——格局大，出手也大，结果越做越糊涂，往往一开始的时候兴高采烈、热血沸腾，结果却没有什么用。

知识管理是一个架子很大的东西，很难简单讲清楚。首先什么是知识就存在争议，不同的客户对于知识有不同的理解，这也是导致我们痛苦的原因。以往在理念导入阶段，我们首先要跟客户讲清楚：什么是知识，什么是内部、外部、显性、隐性知识，还有知识的形态、知识的来源、知识的分类、知识的转化……以往我们做了很多这样的理念导入。但是这些复杂的东西我们现在都不讲了，我们现在主要讲场景，比如说新员工进来，怎么安排他一星期上

手，怎么让大多数人和 20% 的人才一样优秀。这样讲就行了，而且大家能听懂。

所以现在我们在跟客户接触时，首先会问客户 —— 你们的场景是什么？比如说你是维修业务，那么维修的场景是什么，维修的知识是什么。这样就让我们解放出来了，不像以前光讲理论，讲得好辛苦的，企业听的时候都很高兴，但是听完之后却想不明白这跟我的企业有什么关系。

6 关于企业中的知识管理部门

问题 11 KMF：我记得您以前曾经提到，在很多年前在跟企业接触时，在企业中找不到对口的、专门的知识管理部门，现在这种情况有所改善吗？

徐：现在慢慢地越来越多的企业有了专门的知识管理部门。谈到企业和蓝凌接触的动机，有一个有趣的现象，就是很多时候都是企业老总在某个地方读了一本书讲到了知识管理，或是上了 MBA 班听到了知识管理，然后就指派 HR 部门、战略部门、研发部门等来找我们，每个人来的出发点不同。所以我们说做知识管理必须要了解他的动机，我们通过和客户访谈，要了解究竟是什么让你会想到用知识管理。

问题 12 KMF：您提供的这个信息跟我们想的很不一样，我们原本以为和蓝凌接触的都是企业的信息中心、知识管理部等专职部门。

徐：企业直到近期才意识到要有一个专门的部门来做，比如知识管理部，现在慢慢地越来越多的大企业开始有这个部门，比如深圳这边的华为、顺丰等。但是这个部门的重要性和价值还很难评估。这个专职的部门为什么不好做，因为如果你不嵌入业务，价值是很难体现的。像华为、青岛啤酒这些企业，为什么他们的知识管理能够做起来，因为他们的知识管理人员要么业务能力很强，要么就是来自第一线的厂长、总裁助理，要么是营销出身。只有这个人熟悉业务，才能让知识管理在业务中生根发芽。反过来，如果直接从外面挖个人过来做，即使他的能力也不差，但一般做得不好，因为他并不了解业务。

所以说知识管理不是移植或者嫁接过来的，它一定是从企业业务中原生出来的。企业不是一个慈善机构，企业是以利润和结果为导向的，注重你产生的价值，如果知识管理部门没有产生价值，只叫好不叫座的话，就没有人重视你。

7 关于开放环境下的知识管理发展趋势

问题 13 KMF：在 2015 年 10 月份的中国知识管理联盟峰会上，您曾经提到打造开放式知识生态以及实现组织的“外部知识内部化，内部知识社会化”，我们对这些新趋势该如何理解？

徐：以前我们关注的是企业内部知识，而“开放”的意思就是你怎么把你的客户、你的上下游连通起来，你怎么把整个行业、产业的知识连通起来。我们认为这种行业的知识更有价值。现在很多企业的第一步才是怎么把企业的内部知识管理起来，然后开放到上下游，比如建立供应商门户、客户的门户等。

简言之，我们首先要实现的是内部知识供应链化。比如说我们投资了很多公司，我如何让我投资的这些公司共享到我的知识。同样，除了企业级知识管理，还有城市和区域的知识管理，城市的知识管理肯定是多产业的知识管理，如果你是一个城市的领导者，你关心的就是这些问题。我在北京大学做的论文就是讲智慧城市，现在智慧城市关注的重点就是把互联网和基础设施打通，把人流、物流、信息流、知识流打通。

问题 14 KMF：近年来的智能移动终端、移动互联网等新技术的出现，社交媒体、大数据的兴起，特别是近年“开放式创新”“大众创业，万众创新”“互联网 +”等新政策的出台，有没有对企业知识管理工作带来影响，在您看来，具

知识管理论坛，2016（1）:74-80
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.011

体有哪些影响？

徐：有啊！带来的首要影响就是知识的碎片化，你怎么样适应碎片化的知识，提供更加精准化的知识管理，这不仅是技术难题，也是机制难题。以前的问题是没有知识，当前在开放环境下我们面临的是海量的知识、碎片化的知识。如何让知识管理更快速、更精准，这是我们面临的最大挑战。其实很多技术难题已经解决了，像知识分类、知识挖掘、知识关联、智能推送、机器人等，这些技术呈现出来很简单很容易，但是背后的逻辑是相当复杂的。简言之，前端越简单，后台就越复杂。其次，未来的一切都在云上，所以如何构建云平台也是一项挑战。再次，企业的开放是逐步的，有的企业属性在传统上就是封闭的，但是新生的企业是一开始就开放的。这就像“网购”这件事，年纪大的人是逐步接受“网购”的，但是年轻人从一开始随手就网购。

问题 15 KMF：所以在开放环境下，有的企业原生就是开放的，有的企业是逐步开放的。企业的开放程度不同。传统的封闭型企业和新兴的开放型企业的知识管理环境和需求是不同的，对吗？

徐：对。我们现在面临的挑战就是：如何既满足那些原生就是开放的企业，又满足那种逐步开放的企业。这其实是很痛苦的，因为企业的情况和需求是太不一样了。在开放环境下，传统企业具有很多包袱，例如传统企业已经积累了很多文档，但很多都是封闭的，我们如何将这些知识升级，如何将这些知识开放，这需要一个过程。

更重要的一点是，封闭的、半开放的、全开放的企业在当前这个历史节点同时存在，如何让它们和谐相处、和谐地向开放演化，这也是一项挑战。就像60后、70后、80后、90后，他们的生活方式很不同，如何让他们和谐相处。知识管理也是这样，你不能一下子要求全开放，这就要求对资源进行调配和平衡；还有就是把握时机，什么时候做什么事。

8 关于蓝凌和知识管理的未来方向

问题 16 KMF：您讲到的时机特别重要。推行知识管理也要关注环境、把握时机。

徐：对。知识管理在中国十几年发展过来，很多以前做知识管理的，现在都不见了，但我们坚持下来了。因为我们把握住了时机。比如说我们当时做知识管理，很快跟“协同”结合起来，因为我们意识到，如果没有协同，知识管理就没有生命力。所以说经过这么多年，我们克服了很多危机，也熬过了很多寒冬。

问题 17 KMF：那么现在是知识管理的春天吗？

徐：闻到了春天的味道（笑）。就像去年我说的：静待花开的声音。为什么这么说，因为我们的社会环境越来越开放透明。比如政务开放，让很多政府部门的客户开始主动找上门来，政府部门其实是最需要知识管理的。这些都给知识管理的成长和更新带来了必需的土壤和空气，带来了春天的气息。

问题 18 KMF：其实就是开放的生态正在形成？

徐：对，构建开放的生态体系。两年前我们就在上海自己掏钱、自己组织、自己办论坛，请对手来，来谈构建开放生态。我们认为云端就是开放的，在此基础上，服务是开放的。你的企业走向开放后，你的知识需要运营，我们就要提供运营人才和服务。所以我们认为未来知识管理就是从提供工具、提供平台，到构建生态，再到提供一种制度。

问题 19 KMF：所以我们知识管理所做的就是从起初的提供工具，到构建开放生态，再到提供开放式服务？

徐：我总是说，企业客户的知识管理如果做得好，蓝凌的功劳其实很小，甚至说没有蓝凌的功劳，一定是主要靠企业自己。我一直有一个比喻——我只给了企业一本空白的书，这本书写得精彩不精彩，要靠这个企业自己的员工。同样是一本空白的书，有些企业就写得很精彩，这不是蓝凌的功劳，是靠企业自己的人才，蓝凌要做的，就是通过提供服务，帮助更多企业把这本书写得更漂亮。不同企业来自于

不同行业，蓝凌不可能网罗囊括各行各业的专家。我们要做的就是培养既懂业务又懂知识管理的人才，通过建立开放平台把大家连接起来，帮助每个企业把书写得更精彩。所以我说知识管理是敲门砖，是穿针的那根线。我们的作用是把门打开，穿针引线。

问题 20 KMF：您对知识管理的论述非常精彩。最后您是否可以介绍一下蓝凌知识管理研究院的研究情况？因为我们的读者有很多来自高校和研究机构，当前在国内很多高校也开设了知识管理的研究方向，那么我们很想了解企业中的知识管理研究工作和院校有哪些不同？

徐：我们蓝凌研究院的研究有两个特点：第一个是从客户中来，第二个是从国际的最新趋势中来。有了这两点的支撑，我们在国内企业知识管理研究领域的最高水准便得到了保障。从客户中来，就是关注客户怎么想、关注客户的场景；从国际最新趋势中来，就是我们时刻关注国际上最新的技术趋势，怎么让他们服务于我们的企业；时刻关注国外的知识管理专家怎么思考。因为我们不是一个纯学术机构，我们需要瞄准客户，如果有的东西不能“使能”，对于企业来说就没有价值。我们跟大学不一样，我们做研究的目的，就是服务与“使能”。


徐霞

采访后记：

我们的采访是在蓝凌公司刚刚乔迁的新总部进行的，新的环境给人以耳目一新的感觉。近两个小时的访谈中，徐霞女士向我们分享了很多具有洞察和见地的“隐性知识”，令人获益匪浅。而徐总在访谈中所表现出的活力、干练以及对于知识管理的“情怀”，也是许许多多卓越的中国知识管理实践者的缩影。在访谈中，令人印象深刻的是徐女士所说的“闻到了春天的味道，静待花开的声音。”言语中反映了对中国知识管理实践脉动的敏锐把握和乐观期许。我们也希望，2016 年春季问世的《知识管理论坛》第一篇专家访谈能够带给大家“如沐春风”的新气息。我们更期许，“花开结果”的那一天能够早日到来！